
LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA: EL CASO DE DOS CENTROS UNIVERSITARIOS

VÍCTOR ROSARIO MUÑOZ / MARITZA ALVARADO NANDO

RESUMEN:

La presente comunicación explica los resultados de la investigación financiada por CONACYT durante 2007 mediante la cual se pretende explicar y caracterizar las prácticas de gestión en la Universidad de Guadalajara, específicamente en dos, se trata de estudiar los estilos de gestión y su relación con el desarrollo académico de la institución. Se asume la práctica de la gestión de carácter socio histórica, compleja y dinámica, donde los estilos de liderazgo, en el caso de estos Centros Universitarios, dieron por resultado una línea de gestión de características “duras” en cuanto al ejercicio de poder con actuaciones expresadas en el involucramiento de cuerpos colegiados, líderes claves, operación de procesos horizontales de acuerdo a los planes de desarrollo, a la misión de las diferentes unidades académicas. Se trató de una gestión académica, con evidencias en el avance y cumplimiento de indicadores de calidad. Finalmente a partir de dichas experiencias, éstas se sistematizan y permiten la construcción del modelo de gestión que operó en dichos centros y se propone para la Universidad de Guadalajara, como una posibilidad de propiciar una gestión universitaria de calidad, incluyente, participativa, colegiada y con visión de futuro.

PALABRAS CLAVE: gestión, gestión directiva, directivos, centros universitarios.

INTRODUCCIÓN

La investigación se refiere a los procesos de gestión desde la actuación de los directivos en dos centros universitarios: ciencias de la salud y ciencias económicas administrativas (CUCS y CUCEA).

Se recuperó a la gestión como proceso de actores concretos entendiendo a la gestión universitaria como un fenómeno de carácter social y educativo en permanente movimiento, materializado en los haceres de los sujetos, y que se expresan de diversas maneras para el cumplimiento de metas institucionales, en

áreas específicas. Por lo tanto, se profundiza e indaga en la manera en que los sujetos se desenvuelven y toman decisiones en el paradigma organizacional establecido como lo es un centro universitario.

De acuerdo a las directrices establecidas por el modelo organizacional aprobado por H. Consejo General Universitario en octubre de 1993 y, por el tipo de organización que asumieron los Centros Universitarios éstos se organizaron con diferentes lógicas conceptuales, debido a los estilos de gestión de los actores y el ejercicio de poder de los directivos, así como de la conformación y características de los grupos o *ethos* académicos. El período objeto de estudio se ubica a partir de 1994 a abril de 2007.

Para esta investigación se sigue sosteniendo que estudiar a la Universidad como fenómeno educativo e institucional representa la oportunidad de entenderla como un espacio complejo de fuertes contradicciones, conflictos y negociaciones donde los actores ponen en juego sus saberes, historias y se mueven en la lógica de construcción de redes de poder que conforman un conglomerado de decisiones en aras de alcanzar los propósitos institucionales.

El proceso de problematización del objeto de estudio, relaciona para el caso de los dos Centros Universitarios fundamentalmente el rol de los actores directivos y sus expectativas, sus concepciones sobre Universidad, con las prácticas de gestión desencadenadas de carácter unipersonal, así como en el mundo del trabajo colegiado, ya sea desde los órganos formalmente constituidos, como son los consejos, colegios, cuerpos académicos, entre otros, o mediante la determinación de actuaciones unipersonales que impactaron en el quehacer de otros actores.

Finalmente se da cuenta del modelo de gestión real que operó en cada Centro Universitario en el período 2001-2007, así como un modelo de gestión universitaria en transición y de carácter alternativo para la Universidad de Guadalajara organizada en Red en el marco de un proyecto de desarrollo institucional cooperativo, matricial, corresponsable, comprometido, integral y con principios autogestivos.

OBJETIVOS

Caracterizar las estrategias de actuación de los actores directivos a partir de sus estilos de gestión, las acciones llevadas a cabo en su ámbito de responsabilidad, su trayectoria personal, y su grado de expresión y consolidación en el ámbito de su responsabilidad.

Explicar las acciones de gestión y gobierno que cada Centro a partir de la narración de los directivos.

METODOLOGÍA

Tuvo un enfoque cualitativo con dos momentos: el análisis de contenido del estudio “desarrollo y consolidación de los modelos académicos de los Centros 1994-2004”. El segundo momento implicó la aplicación de entrevistas a profundidad a directivos clave (Rectores, Secretarios, Directores de División y Jefes de Departamento, Coordinadores).

El desarrollo de la entrevista a profundidad indudablemente permite que el mismo entrevistado resignifique su experiencia, que produzca un discurso con sentido para él mismo. Asimismo a través de esta resignificación verbaliza de una manera particular las experiencias que tiene en relación con un suceso social. (Díaz 1995: 123)

El guión de las entrevistas a profundidad se construyó a partir de ejes sobre el desarrollo y consolidación de cada centro universitario.

Para el análisis e interpretación de las entrevistas se elaboraron matrices interpretativas.

POSTURA TEÓRICA DE LA GESTIÓN

La gestión universitaria como práctica social e individual se encuentra inmersa en un proceso de fuertes cuestionamientos y tensiones y por lo tanto se advierte como un problema central para el desarrollo de las instituciones educativas en especial para las universidades públicas, que en el actual

contexto, se movilizan rumbo a la mejora continua y obtención de indicadores de calidad derivadas de las políticas públicas establecidas en los planes de desarrollo tanto gubernamentales como por las propias instituciones.

Involucra a los actores como los elementos centrales de un proceso inmerso en normas, procedimientos, costumbres, hegemonías y lógicas de poder. Por otra parte la actuación de los actores directivos permeados por el paradigma burocrático (Rojas, 2000) en el que el servidor público tiene un papel obediente y cuya competencia y responsabilidad le es premiada en el marco de los preceptos establecidos por la propia institución, hoy se cuestiona tanto en su pertinencia como en sus niveles de funcionalidad.

Existe una complejidad cada vez mayor de las organizaciones que no pueden prefigurarse mediante un modelo que pretende controlar la actuación de los individuos. La actividad individual y colectiva en la organización de orden, unidireccionalidad, homogénea y obediente en el marco del modelo burocrático, ya no es suficiente en la búsqueda de la eficiencia de un sistema. Se reclaman por parte de los actores del sistema, cualquiera que sea su ubicación en la pirámide; libertad y autonomía, sobre todo para la toma de decisiones, en el marco del establecimientos de criterios matriciales en el que se recuperan conceptos de actuación de origen colegiado de los actores cualquiera que sea su posición en la pirámide organizacional.

En el período actual, estas dificultades van aunadas a la imposibilidad de disociar las dos principales tendencias de nuestro tiempo: la complejidad de nuestras actividades y la libertad del agente individual. Estas dos tendencias operan juntas y pueden parecer complementarias, pero en cuanto se refiere al gobierno y a la gestión, funcionan en abierta oposición. (Crozier, 1996 citado por Rosario, 2000).

Este es el dilema de la universidad pública, principalmente de sus dirigentes formales y “morales”; comprender que la viabilidad del sistema no se encuentran necesariamente en la “alfombra collage” que expresa los controles

del aparato referido a quién decide, con qué normas y en qué tiempos y en qué supuestos se transita.

El nuevo paradigma para construir una nueva cultura de gestión pública implica un razonamiento con la intención de invertir para cambiar o mejorar, invertir para ayudar a las personas a cambiar en lugar de tratar de imponer los mejores programas elaborados por las jerarquías decisorias. (Rojas, 2000).

Para la búsqueda de una estrategia para el cambio en las universidades se deben reconocer y recuperar las experiencias de la gestión en la dimensión de su cotidianeidad, tematizarlas y sistematizarlas para reconocer el modelo de gestión vigente, sus constitutivos en el contexto mismo o diferenciado al interior de un mismo sistema universitario. Este conocimiento que parte de la práctica, conocimiento clave para la transformación del sistema, plantea y permite la oportunidad no para imponer una cultura moderna de gestión desde las élites sino como lo marca Crozier (citado por Rosario, 2000) trabajar con un primer elemento: el conocimiento que permita al reformador concentrarse en las regulaciones esenciales...” trabajar con un esquema triangular más abierto: los fines –los recursos– las restricciones.

Otro elemento de oportunidad en una estrategia de transición para la gestión en la dimensión que se le otorgue a la toma de decisiones. En esto Crozier (citado por Rosario, 2000) es enfático al reconocer que “si queremos lograr un cambio en el sistema de toma de decisiones, tenemos que invertir en este sistema para transformar la actitud mental de sus miembros y las relaciones entre ellos”. Este es uno de mayores retos para las universidades, implica que en la vida cotidiana los actores, una vez reconocida y asumida su corresponsabilidad, autonomía y libertad participen en el contexto de la cooperación y sentido de confianza en acciones ubicadas en la lógica de la intencionalidad establecida para la eficiencia de la organización.

LA ACTUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Desde sus inicios, en el CUCS, se ha llevado una planificación participativa y un trabajo colegiado para la toma de decisiones académicas.

En 1996 se implementa el sistema de créditos lo cual se logra exitosamente gracias a la colaboración de personal administrativo, docentes y el cuerpo directivo. Cabe mencionar que el primer plan institucional del CUCS se reconoce como una de las primeras experiencias participativas y representativas de planeación.

En cuanto al desarrollo de la oferta educativa se puede observar que en el periodo del 1995 a 2001 existió una constante preocupación por ofertar programas de postgrado y especialidades, las cuales estuvieron en un proceso continuo de evaluación y reforma curricular.

Sin embargo los procesos de evaluación se dan a partir de 1998 y se crea el Programa de Desarrollo Curricular (PDC) con acciones que potenciaron el desarrollo institucional, tales como estudios de mercado y seguimiento de egresados, problemáticas de salud-enfermedad en el estado y país, el resultado fue la creación de nuevas currícula para cinco programas de licenciatura del CUCS, y de tres carreras de Técnico Superior Universitario.

El PDC tiene continuidad en el año 2000 pero bajo el nombre de Programa para la Actualización de los Programas de Estudio (PACPE) a partir del cual existió un mayor trabajo colegiado con respecto a la actualización y revisión de los programas educativos bajo el modelo de Competencias Profesionales Integradas (CPI). En 2001 se pone en marcha el Programa para la consolidación de Planes de Estudio por Competencias Profesionales del CUCS (COPEC) con once líneas de trabajo en constante proceso de autoevaluación.

Posiblemente las tendencias del autodiagnóstico en el periodo ya señalado han dado como originado un creciente número de programas educativos acreditados, así como el fortalecimiento del trabajo colegiado en diferentes

instancias: académicas, colegios departamentales, consejos divisionales, junta divisional, y comités de apoyo.

Con respecto a la cobertura se puede notar un cambio de 1994 a 1995 con un incremento de 680 estudiantes admitidos en este último año, posteriormente se mantiene estable hasta el año 2002. Hasta 2004 se han ofertado cerca de 900 espacios para los alumnos de primer ingreso, en 1994 el número de aspirantes era de 3752 para el año 2004 el número ascendía a 13637. Por otro lado la población estudiantil en 1994 era de 8333 alumnos y en 2004 es de 10226 estudiantes.

Se puede observar que en 1994 se contaba con un total de 1738 profesores de los cuales solo 222 eran de tiempo completo y 958 de asignatura, para 1998 se aumenta el número de profesores de tiempo completo a 328 y 931 profesores de asignatura.

Cabe señalar que el número de investigadores del sistema nacional (SNI) ha ido en aumento pues en 1994 se contaba tan solo con 20 y en 2004 con 63.

A modo de conclusión podemos decir que el desarrollo del centro se debe en buena medida a los procesos de autoevaluación implementados así como a la revisión continua de la currícula y planes de estudio. Contrastando las estadísticas con las opiniones de los testimonios pareciera ser que el modelo de gestión aplicado en el CUCS responde a ciertas características: propositivo, participativo y colegiado.

El proceso de reforma que derivó en la creación del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas se optó por un modelo basado en divisiones académicas, las cuales serían: Economía y sociedad, Gestión empresarial y Contaduría.

De acuerdo a los testimonios proporcionados por actores clave en el proceso de reforma la principal característica fue el pragmatismo en la toma de decisiones, ya que de acuerdo a los sujetos entrevistados, todas las propuestas para la creación de las divisiones académicas no contaban con una base epistemológica

adecuada, sino que por el contrario a través de la realización de estudios de mercado y la revisión de estudios nacionales similares fue que se diseñó el esquema basado en divisiones.

El año de 1999 fue crucial para el desarrollo y consolidación del CUCEA, ya que se puede observar que la dirección del Centro optó por la formación y actualización de su planta docente como estrategia para el desarrollo institucional. En el Programa de Actualización de Categorías Académicas fueron 136 los beneficiados.

En el periodo comprendido entre 1994 y 2004 incrementó la cantidad de profesores adscritos al centro. Aumenta drásticamente el número de profesores con el nombramiento de tiempo completo, ya que la administración mostró un gran interés por los recursos humanos existentes al motivar con éxito a los docentes para obtener un posgrado.

Se observó un incremento considerable en la cantidad de miembros del sistema nacional de investigadores (SNI), ya que de 9 en 1994 se llega a la cifra de 29 en 2004, demostrando que las políticas de actualización del personal docente tuvieron un gran éxito.

Otro parámetro que demuestra la efectividad tanto de la gestión como de las políticas aplicadas en el CUCEA tiene que ver con la infraestructura. Se instaura una nueva biblioteca en 2001 con la inauguración del Centro de Recursos Informativos (CERI), con 5 áreas: biblioteca central, biblioteca Benjamín Franklin, unidad de convenios, unidad de autoaprendizaje de lenguas y el programa de desarrollo de habilidades informativas. En el 2000 se crea la Coordinación para las tecnologías del aprendizaje, así como las unidades de multimedia instruccional y de cómputo de telecomunicaciones para el aprendizaje, para complementar los ocho centros de cómputo existentes. De manera que en cuanto a la infraestructura se ha observado que a partir de la reforma de 1994, ha existido un gran desarrollo en áreas de importancia estratégica como lo son los recursos informáticos y bibliográficos.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que las políticas aplicadas estuvieron encaminadas a la creación y fortalecimiento del posgrado, ya que el número de licenciaturas ofertadas permaneció constante y la matrícula en dicho nivel se mantuvo más o menos constante durante el periodo comprendido entre 1994 y 2004, no así el posgrado, particularmente el nivel de maestría, ya que de sólo existir 3 programas en 1994 se incrementa el número de cursos a 14 en 2004, de los cuales 3 se encontraban dentro del padrón de excelencia del CONACYT.

Por todo lo anteriormente mencionado, pudiera establecerse que el estilo de gestión aplicado en al CUCEA es del tipo propositivo participativo, ya que se puede observar, tanto en las datos recolectados como en las entrevistas realizadas, que el proceso de reforma y consolidación del Centro se ha caracterizado por proyectos propuestos por actores clave, que a su vez son consultados y aprobados por la planta docente.

CONCLUSIONES

En la práctica, el trabajo colegiado, la vida institucional cotidiana está pautada por las intenciones de quienes tienen el control de la Universidad.

La gestión directiva como práctica social se ha reconocido en la presente investigación como un objeto de estudio que puede problematizarse desde diversos horizontes. Se abordó, en esta investigación desde los procesos, intenciones y prácticas de los actores que coordinan proyectos en los diversos niveles jerárquicos de la universidad.

Las principales aportaciones que permiten profundizar en el fenómeno de la gestión directiva en la universidad pública, se ubican en tres dimensiones fundamentales: la primera, que identifica a actores responsables en un tiempo determinado con proyectos específicos e impacto hacia las diversas estructuras y procesos académicos.

Se trata de la selección intencionada de actores clave que aportaron sus concepciones sobre la práctica de la gestión vivida. En efecto el quehacer de los actores se pauta a partir de las directrices establecidas en los ordenamientos reglamentarios de la institución, sobre todo en lo referente a las estrategias y metas precisadas en el Plan de Desarrollo Institucional y en los Programas Operativos Anuales. Esta línea se complementa con las intenciones de los titulares responsables de la conducción de los centros universitarios.

Los rectores son actores identificados con el ejercicio del poder autocrático, con autonomía relativa para desencadenar y operacionalizar al interior de los centros procesos para el cumplimiento de metas institucionales. El liderazgo del rector de Centro y sus espacios y movimientos dentro de la estructura universitaria, le permiten desencadenar un ejercicio del poder que moviliza a los actores y cumple con las intenciones y metas institucionales.

Por lo anterior, el modelo de gestión operado desde los centros universitarios tiene elementos de los enfoques que integran un pensamiento estratégico, con acciones que proyectan la utilización de instrumentos de comunicación efectiva, participación de los órganos colegiados, todo en la lógica de un control político enmarcado conceptualmente por lo que es permitido por un grupo cerrado de universitarios.

Uno de los rasgos estudiados, resultado de las percepciones expresadas por los actores, se refiere a la dimensión ética de la gestión, con relación a las prácticas de carácter excluyente y de formación de grupos alrededor del directivo que toma las decisiones traducidas en la puesta en marcha de “reglas” para la actuación de los colaboradores más cercanos.

Otra dimensión que aporta a la explicación del objeto de estudio, se refiere a la consolidación y trayectoria ascendente de los centros universitarios en el contexto del ejercicio del poder descrito anteriormente, es decir, a pesar de los pocos espacios para la problematización de la propia universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Díaz B., Ángel (1995). *Empleadores de universitarios. Un estudio de sus opiniones*. CESU-UNAM. México.
- Didriksson, Axel; et al (Coord) (2004). *Retos y Paradigmas El Futuro de la Educación Superior en México*. CESU-UNAM. Plaza y Valdés Editores. México.
- García G. Carmen. (1996). *Conocimiento Educación Superior y Sociedad en América Latina*. CENDES. Caracas, Venezuela.
- Muñoz, H. y Rodríguez, Roberto (1995). *Escenarios para la universidad contemporánea*. CESU. UNAM. México.
- Rojas, M. Álvaro (2000). *Construyendo una Universidad*. Universidad Editorial de Talca, Chile.
- Rosario Muñoz, Víctor Manuel y Marum Espinosa, Elia (2005). *Desarrollo y Consolidación de los Modelos Académicos de los Centros Universitarios en la Universidad de Guadalajara 1994-2004*. Centros Temáticos Tomo I. UdeG. México.